



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Government
Publications

ROADMAP FOR CANADA'S LINGUISTIC DUALITY, 2008-2013: *ACTING FOR THE FUTURE*

HORIZONTAL RESULTS-BASED MANAGEMENT AND ACCOUNTABILITY FRAMEWORK

CA1
CH
-2009
RSI

3 1761 11556373 6

Canada



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115563736>

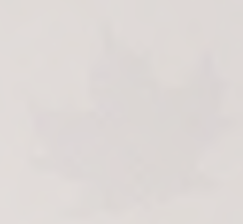


ROADMAP FOR CANADA'S LINGUISTIC DUALITY, 2008-2013: *ACTING FOR THE FUTURE*

HORIZONTAL RESULTS-BASED MANAGEMENT AND ACCOUNTABILITY FRAMEWORK



ROADMAP FOR
CANADA'S LINGUISTIC
DUALITY, 2008-2013:
ACTING FOR THE FUTURE



This publication is available upon request in alternative formats.

This publication is available in PDF and HTML formats on the Internet
at <http://www.pch.gc.ca>.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2009.
Catalogue No. CH14-23/2009
ISBN 978-1-100-50062-1



TABLE OF CONTENTS

ROADMAP FOR CANADA'S LINGUISTIC DUALITY 2008-2013: *ACTING FOR THE FUTURE*

HORIZONTAL RESULTS-BASED MANAGEMENT AND ACCOUNTABILITY FRAMEWORK


FOREWORD	4
INTRODUCTION	5
1. PRESENTATION OF THE ROADMAP	6
1.1 Brief Description	6
1.2 Logic Model	7
2. IMPLEMENTATION OF THE ROADMAP	9
2.1 Accountability	9
2.1.1 Governance	9
2.1.2 Dialogue	10
2.2 Stewardship and Risk Management	12
2.2.1 Financial Management	12
2.2.2 Risk Management	12
2.3 Results and Performance	12
2.3.1 Performance Measurement	12
2.3.2 Reporting	13
2.3.3 Horizontal Summative Evaluation	14
CONCLUSION	17

FOREWORD

The *Roadmap for Canada's Linguistic Duality 2008-2013: Acting for the Future* is a horizontal initiative that reflects the Government of Canada's commitment to linguistic duality and official-language minority communities. The investment of 1.1 billion dollars that accompanies the Roadmap is divided among 14 federal partners.

The Horizontal Results-based Management and Accountability Framework improves the coordination and ensures the efficient implementation of the Roadmap. The Framework is designed to respect the principles of sound management of the Government of Canada in accordance with the federal government's commitment to report results to Canadians, and will allow all federal Roadmap partners to demonstrate sound management as well as results.

The Horizontal Results-based Management and Accountability Framework will also enable the government to monitor and evaluate the Roadmap and to use this information to inform decision-making and policy development.



Judith A. LaRocque

Deputy Minister
Department of Canadian Heritage

INTRODUCTION

This document presents the Horizontal Results-based Management and Accountability Framework (HRMAF) for the *Roadmap for Canada's Linguistic Duality 2008-2013: Acting for the Future* (Roadmap). The Roadmap is an unprecedented pan-governmental investment of 1.1 billion dollars over five years, divided among 14 federal agencies and departments (see Table 1).

The HRMAF briefly describes the Roadmap by identifying the federal partners and the funding allocated. It also sets out the Roadmap's logic model by presenting the structure of expected results.

The document then describes the implementation of the Roadmap by:

- presenting the accountability mechanisms particularly the governance structure and the manner in which the Government of Canada maintains an ongoing dialogue with various official-language stakeholders;
- describing the mechanisms in place that ensure adequate management of the Roadmap; and
- explaining how the results of the Roadmap will be measured and evaluated through the implementation of the performance measurement strategy, reports, and evaluations.

The HRMAF is based upon the principles of sound management applicable to the Government of Canada. The framework will allow for the oversight and evaluation of the implementation of the Roadmap and for the use of information to facilitate decision-making and policy development.

1 PRESENTATION OF THE ROADMAP

1.1 Brief Description

Announced in June 2008, the Roadmap is a horizontal initiative that clearly demonstrates the Government of Canada's commitment to linguistic duality. This commitment was first set out in the 2007 Speech from the Throne and in the 2008 Budget. Since then, that commitment has gradually been implemented through different initiatives within the Roadmap.

The Roadmap reflects the results of the Government of Canada's consultations, as well as the work of other key stakeholders such as official-language minority communities (the communities), parliamentary committees on official languages, and the Office of the Commissioner of Official Languages.

Through the Roadmap, the Government of Canada seeks to increase its support in the areas of health, immigration, justice, economic development, and arts and culture in order to increase opportunities for French-speaking Canadians across the country and English-speaking Canadians in Quebec in order to live and work in dynamic communities in the official language of their choice.

Table 1: Financial Commitments of the Roadmap 2008-2013

Names of Roadmap Partners	Allocated Funds (\$ millions)
1. Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)	16.2
2. Canada Economic Development for Quebec Regions (CED)	10.2
3. Canada School of Public Service (CSPS)	2.5
4. Canadian Heritage (PCH) • Official Languages Secretariat (OLS)	611.0 13.5
5. Citizenship and Immigration Canada (CIC)	20.0
6. Indian and Northern Affairs Canada (INAC) ¹	0.4
7. Industry Canada / Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario (IC / FedNOR)	10.5
8. Justice Canada (JC)	93.0
9. Health Canada (HC)	174.3
10. Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC) ²	94.0
11. National Research Council Canada (NRC)	10.0
12. Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO) ³	17.0
13. Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	34.0
14. Western Economic Diversification Canada (WED)	3.2
Total	1 109.8

¹ After the announcement of the Roadmap, and for efficiency in program delivery for the Northern communities, the Department of Indian and Northern Affairs Canada joined as a Roadmap partner. Funds are transferred by the Department of Industry for this purpose.

² In 2008, the Department of Human Resources and Social Development Canada took the name of Department of Human Resources and Skills Development Canada.

³ Created in 2009, the Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO) consolidates the Public Service Agency of Canada and the sectors of the Treasury Board Secretariat that deal with compensation and human resources issues.

Concrete initiatives in areas such as economic and cultural development and education support the development of communities in their day-to-day living and workplaces. The Roadmap also proposes additional investments in the language industry, translation, and youth in order to enable all Canadians to benefit from linguistic duality by having the appropriate tools at hand.

These new initiatives are in addition to the investments that have allowed the Government of Canada to improve access to services in both official languages, particularly in the areas of justice and health. These initiatives are implemented as part of the Official Languages Program, which covers all activities that enable federal institutions to fulfill the Government's obligations and commitments under the *Official Languages Act*.

The full text of the Roadmap is available on the website of the Department of Canadian Heritage: <http://www.pch.gc.ca/pgm/slo-ols/pubs/08-13-LDL/index-eng.cfm>

1.2 Logic Model

The logic model shows how the Roadmap initiatives contribute to expected results (see Figure 1) by linking activities to the various levels of expected results.

In the long term, the Roadmap seeks to allow Canadians to benefit from linguistic duality, to live and work within communities that reflect their Canadian values through the use of English and French, as well as having access to government services in the official language of their choice. This result is based on the participation of all Canadians in linguistic duality and support for communities.

In the short term, achieving this ultimate result depends on eight immediate results. The various initiatives will, on the one hand, promote:

- continued and improved access to justice services in both official languages;
- continued and improved access to health services in both official languages;

- social and economic development of communities;
- a better understanding and use of both official languages; and
- improved access to the cultural expressions of both language groups.

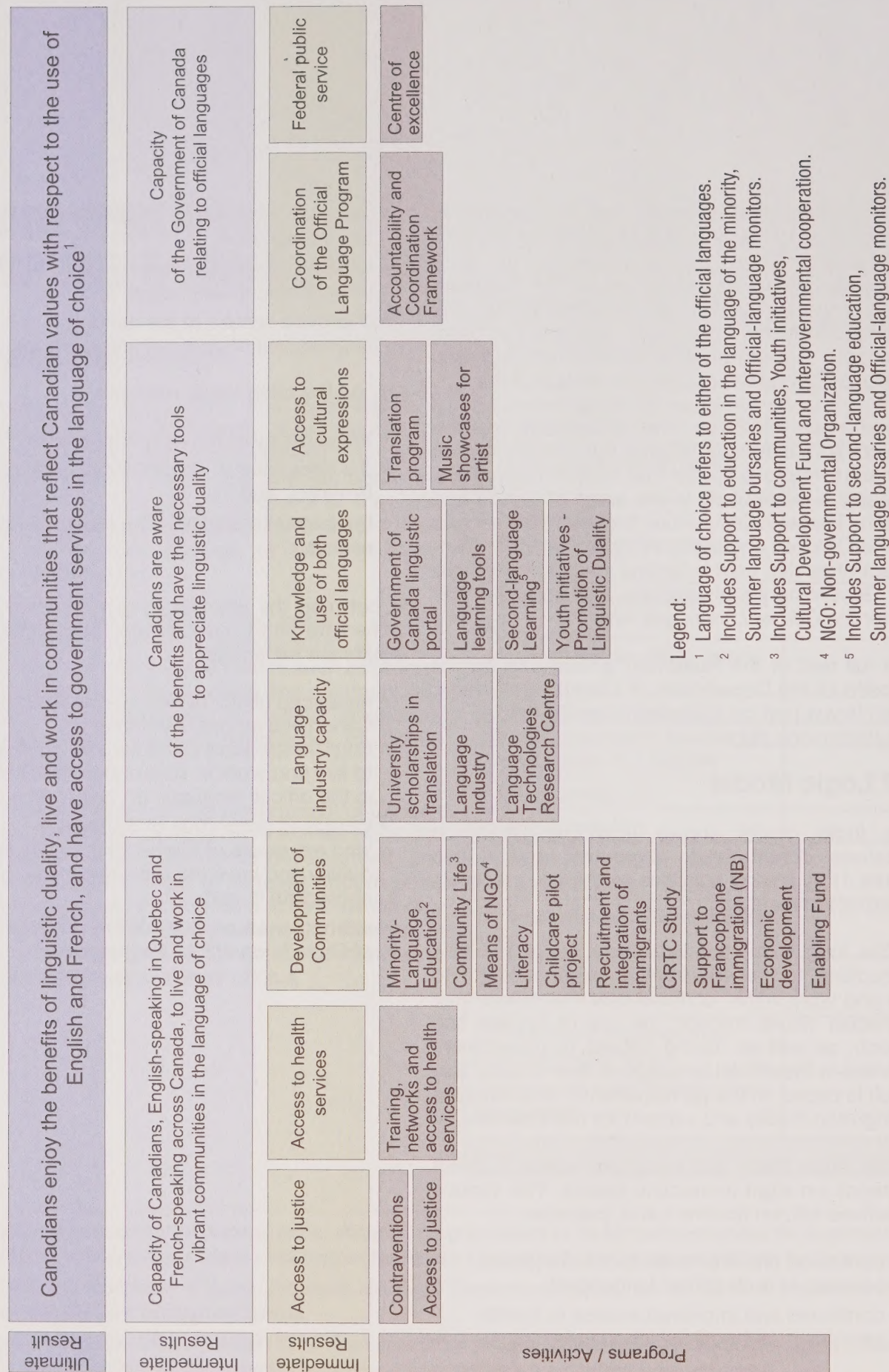
And on the other hand, reinforce:

- the capacity of the language industry;
- the coordination of the Official Languages Program; and
- the linguistic duality in the federal public service.

In between the ultimate long-term result and the immediate short-term results, three intermediate results are expected:

- enhanced ability of French-speaking Canadians across Canada and English-speaking Canadians in Quebec to live and work in vibrant communities in the official language of their choice;
- increased proportion of Canadians who are aware of the benefits of linguistic duality and have the tools necessary to appreciate it; and
- strengthened capacity of the Government of Canada on official languages.

Figure 1: The Roadmap Logic Model



2 IMPLEMENTATION OF THE ROADMAP

2.1 Accountability

The establishment of accountability mechanisms to implement the Roadmap is a priority. This will be achieved by using a number of measures to ensure proper governance and maintain a constructive dialogue with stakeholders.

2.1.1 Governance

Governance of a horizontal initiative such as the Roadmap is complex, given the large number of initiatives and federal partners. To address this complexity, a formal governance structure has been put in place (see Figure 2).

Responsibility for the implementation of the Roadmap is shared between the Minister of Canadian Heritage and Official Languages⁴ and partner departments and agencies. The Minister is supported by the Committee of Assistant Deputy Ministers on Official Languages. This committee acts on behalf of the 14 federal partners of the Roadmap and also ensures leadership in the management of the Official Languages Program. The committee makes decisions and coordinates the federal partners' actions, guides the implementation of the HRMAF, and oversees the horizontal summative evaluation of the Roadmap.

Three interdepartmental committees support the Committee of Assistant Deputy Ministers on Official Languages:

- the Interdepartmental Policy Committee is an information-exchange forum for federal partners to take a coordinated approach to the Official Languages Program;

- the Interdepartmental Management Committee for the Official Languages Program facilitates and structures interdepartmental coordination for the Official Languages Program — and specifically the Roadmap — by assessing its implementation and strengthening the management and reporting processes; and
- the Coordinating Committee on Official Languages Research ensures that official languages research is coordinated and that all findings are widely distributed.

This governance structure allows for active participation by federal partners in:

- the various operational aspects of implementing the Roadmap;
- informed decision-making; and
- establishing rigorous reporting mechanisms to ensure that results are achieved.

The structure helps clarify the roles and responsibilities of federal partners and those of the Official Languages Secretariat. Roadmap federal partners are responsible for the management of the programs and the resources allocated to them, as well as for reporting on the scheduled and achieved results. Partners are specifically tasked with informing the Official Languages Secretariat on the planning and performance of the initiatives financed by the funds of the Roadmap.

The Official Languages Secretariat is, among others, responsible for:

- supporting the Minister responsible for Official Languages as well as the senior officials of departments, institutions, and federal agencies in the coordination of all the government's activities pertaining to official languages;

⁴ The Minister of Canadian Heritage is presently responsible for Official Languages and as such is responsible for the Roadmap implementation.

- supporting the Committee of Assistant Deputy Ministers on Official Languages;
- coordinating government action;
- coordinating the Roadmap reporting process; and
- promoting awareness among federal institutions about government commitments and priorities within the framework of their obligations regarding the *Official Languages Act*.

The Official Languages Law Group of the Department of Justice also ensures coordination functions, including the:

- development and coordination of the government's position in disputes involving linguistic rights;
- development of broad directions in the area of linguistic rights; and
- examination of the initiatives, programs and policy directions that could influence official languages to determine their legal implications.

A number of other bodies are responsible for ensuring that the Government of Canada meets its obligations with respect to official languages:

- the Office of the Commissioner of Official Languages ensures that the *Official Languages Act* is upheld. The Commissioner of Official Languages conducts investigations pursuant to complaints received and makes recommendations to the appropriate institution. The Commissioner can also report to Parliament if no action is taken in light of his recommendations. Moreover, the Commissioner can launch a judicial appeal to the Federal Court or appear before it as an intervening party. In addition, the Commissioner tables an annual report in Parliament relating to the work of his office during the preceding year; and

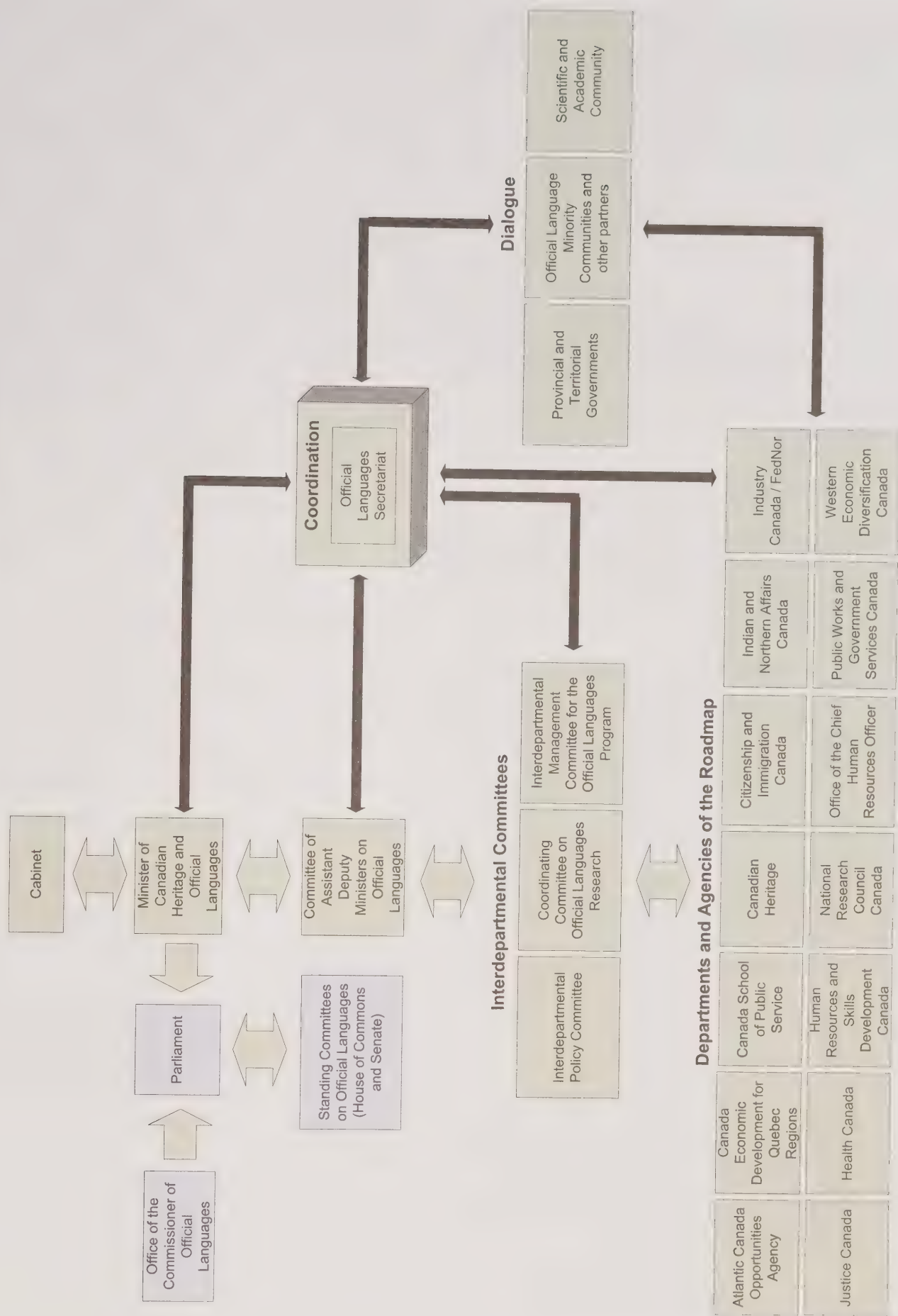
- the Standing Committees on Official Languages in the House of Commons and in the Senate oversee the enforcement and application of the *Official Languages Act* and the legislative framework in force. The two committees examine the annual reports to Parliament of the Commissioner of Official Languages, the Minister of Canadian Heritage and Official Languages, and the President of the Treasury Board. The Minister of Canadian Heritage and Official Languages, and other ministers may be called to appear before these bodies concerning the Official Languages Program including the Roadmap.

2.1.2 Dialogue

The Government of Canada works with provincial and territorial governments, communities, and all Canadians to implement the Roadmap. The following activities promote dialogue and information-sharing:

- the annual Ministerial Conference on the Canadian Francophonie facilitates discussions between federal, provincial and territorial governments, enhancing collaboration and information sharing;
- meetings with representatives from communities provide opportunities to discuss the development and implementation of policies and programs; and
- research projects from the scientific and academic community provide quality information that contributes to a better understanding of the evolution of the state of official languages across the country. Research findings provide clarification and enrich discussions.

Figure 2: The Governance Structure of the Roadmap



2.2 Stewardship and Risk Management

The implementation of adequate stewardship helps ensure that the financial management controls in place are integrated and efficient as well as respectful of the Treasury Board Secretariat's requirements. Proper management also entails the implementation of a risk management strategy that presents responses appropriate to the risks identified.

2.2.1 Financial Management

Management of investments of the Roadmap allow for an integrated snapshot of financial information at the organization and project level which facilitates planning, monitoring and reporting of Roadmap initiatives.

Federal partners are responsible for implementing their own programs in accordance with their mandate, with the support of the Chief Financial Officer in each institution. In addition, they must provide the Official Languages Secretariat, at least twice yearly, with financial information about their initiatives, and assurance as to the quality and reliability of their financial information. The information collected is compiled for inclusion in the Canadian Heritage's annual *Report on Plans and Priorities* and *Departmental Performance Report* (as a section within horizontal initiatives).

For the Roadmap initiatives, as for their other programs, federal partners follow financial procedures established by central agencies.

2.2.2 Risk Management

The scope of the coordinating and reporting exercise for a horizontal initiative such as the Roadmap entails significant management risks. Follow-up activities, information-gathering and assessment are complex given the number of federal partners involved and initiatives implemented.

Two strategies will help manage Roadmap risks:

- A risk management strategy identifies the main risks of implementing the Roadmap and proposes measures to mitigate their potential negative impact. The risks are evaluated based on their impact and probability. Developing mitigation strategies for each of these risks maximizes the chances of achieving the Roadmap's overall objectives.
- An overall performance strategy determines how progress on achieving results is measured and how often. A periodic review of progress on initiatives maximizes the chances of achieving the expected results and helps ensure that any problems are dealt with quickly.

2.3 Results and Performance

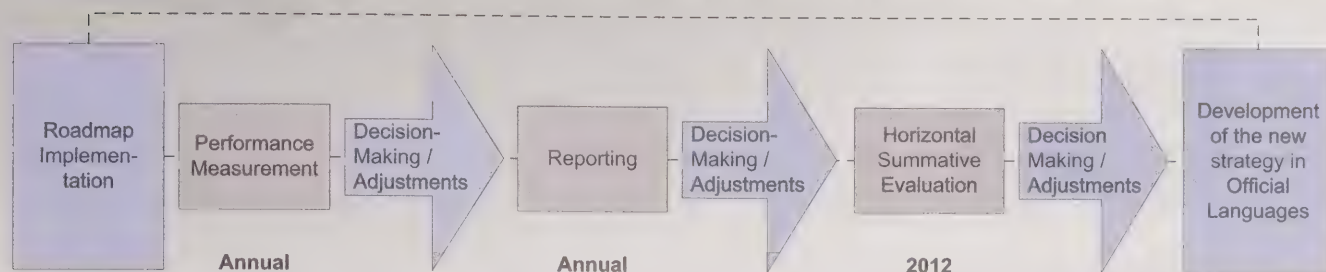
The HRMAF contains three integrated strategies to measure performance and demonstrate the results of the Roadmap: performance measurement, reporting, and evaluation. These three strategies help to better guide decision-making in order to optimize resources invested (see Figure 3).

2.3.1 Performance Measurement

Based on the Roadmap's logic model (and on those for the various initiatives), the HRMAF performance measurement strategy is an ongoing process of collecting, analyzing, and using information on the Roadmap's performance.

Throughout the Roadmap implementation period, the Official Languages Secretariat is responsible for compiling the information provided by partners (resources used, activities completed, results achieved) and entering this data into an information and performance management system.

Figure 3: Integrated Strategies and Performance Results of the Roadmap



For each initiative, output, immediate and intermediate result, the performance measurement strategy calls for the collection of various types of information:

- performance indicators that allow for a comparison of results achieved with set objectives. Relevance, credibility, clarity, precision, reliability, comparability, consistency and feasibility are some criteria used to develop the indicators;
- sources of raw or secondary data, internal or external to federal partners;
- frequency of data collection;
- responsibilities for data collection;
- performance targets;
- target achievement dates; and
- baseline data.

Each indicator corresponds to a target to be achieved, a completion date and, where possible, baseline data. In addition, ongoing dialogue with provincial and territorial governments, scientific and academic community, communities, and other beneficiaries of Roadmap initiatives helps gather and validate additional data. Ongoing performance measurement helps to:

- review the performance of each initiative;
- determine the adjustments required to ensure that expected results are achieved;
- provide updated information to support decision-making in a timely manner;
- monitor budget allocations annually; and
- respond to accountability requirements and performance reports.

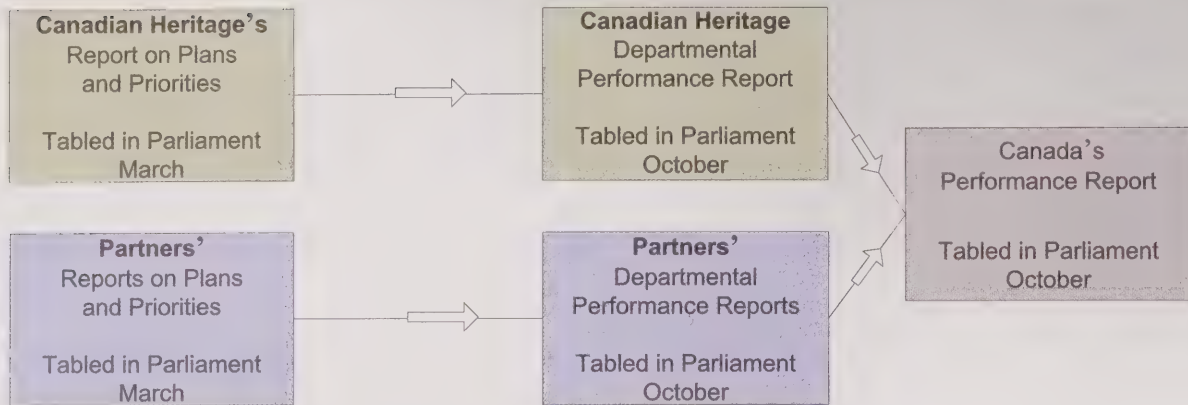
2.3.2 Reporting

The Roadmap reporting strategy is aligned with the Government of Canada's commitment to Canadians that government programs are managed in an efficient and transparent manner. Reporting is based on demonstrating that Roadmap resources are invested in effective and relevant projects. Data collected and analyzed for the performance measurement strategy is the main source used for reporting on the Roadmap in the *Departmental Performance Report* that is submitted to Parliament, usually in October, by the President of the Treasury Board on behalf of the Minister of Canadian Heritage.

The *Departmental Performance Report* gives an account of achievements based on expectations outlined in Canadian Heritage's *Report on Plans and Priorities*, which is normally tabled in Parliament in late March. The *Report on Plans and Priorities* discusses the planned resources, activities, and expected results of the 14 federal partners of the Roadmap.

Canadians can also obtain information about the progress of the Roadmap's achievements through the *Departmental Performance Reports*, of other federal partners involved in its delivery. These *Departmental Performance Reports* provide information concerning the performance of various initiatives based on the commitments made in their respective *Reports on Plans and Priorities* as part of the Program Activity Architecture. The *Canada's Performance Report*, produced annually, also provides Canadians with information about the Roadmap's contribution to the Government's overall objectives.

Figure 4: The Annual Reporting of the Roadmap



All of the reporting mechanisms (see Figure 4) aim at:

- showing Canadians how the Roadmap initiatives are implemented;
- ensuring transparency in carrying out the various initiatives; and
- providing reliable information for decision-making purposes.

2.3.3 Horizontal Summative Evaluation

The systematic collection and analysis of data pertinent to the Roadmap will be carried out as part of a horizontal summative evaluation. This evaluation will be jointly overseen by all federal partners before the end of the initiative in March 2013, in accordance with Treasury Board's Policy on Evaluation, which recommends timely evaluations to fulfill decision-making needs.

Each partner department and agency is committed to conducting a summative evaluation of its initiatives by February 2012, if applicable (see Figure 5). The individual summative evaluations will address achievement of immediate results for each initiative and will link these results to the Roadmap's immediate results. The findings of these evaluations will serve as an important source of information for the horizontal summative

evaluation. The *Departmental Performance Reports*, published annually by Roadmap partners, will also serve as an additional source of information.

Two *ad hoc* committees will be created to facilitate and optimize the horizontal summative evaluation process that will be held from January 2011 to November 2012: the Interdepartmental Evaluation Working Group and the Interdepartmental Evaluation Steering Committee. These two committees, comprised of senior evaluators and heads of evaluation from federal partners, respectively, will oversee the design and completion of the evaluation.

The horizontal summative evaluation will focus on two issues. The evaluation of the implementation will examine the terms and conditions under which the Roadmap was delivered, and will address accountability, governance, and the various service delivery mechanisms. It will determine whether the:

- planned resources have been invested;
- planned partnerships have been created;
- targeted clients have been reached; and
- activities have been carried out as expected.

Figure 5: The Summative Evaluations of the Roadmap

Departments / Agencies	Individual Summative Evaluations Before February 2012 ¹
ACOA	Economic development
	Support to Francophone immigration (NB)
CED	Economic development
CSPS	Language learning tools
PCH	Community Life ²
	CRTC Study
	Minority-Language Education ³
	Music showcases for artists
	Second-language Learning ⁴
	Translation program
	Accountability and Coordination Framework (OLS)
CIC	Recruitment and integration of immigrants
INAC	Economic development
IC / FedNor	Economic development
JC	Access to justice
	Accountability and Coordination Framework
	Contraventions
HC	Training, networks and access to health services
HRSDC	Childcare pilot project
	Enabling Fund
	Literacy
	Means of NGOs ⁵
NRC	Language Technologies Research Centre
OCHRO	Centre of excellence
PWGSC	Government of Canada linguistic portal
	Language industry
	University scholarships in translation
WED	Economic development

Horizontal Summative Evaluation of the Roadmap for Canada's Linguistic Duality 2008-2013: Acting for the Future (2012)

Legend:

¹ If applicable.

² Includes Support to communities, Youth initiatives, Cultural Development Fund and Intergovernmental cooperation.

³ Includes Support to education in the language of the minority, Summer language bursaries and Official-language monitors.

⁴ Includes Support to second-language education, Summer language bursaries and Official-language monitors.

⁵ NGO: Non-governmental Organization.

The questions used to evaluate the results will help determine how well the Roadmap has achieved its intermediate results (see Figure 1). Accordingly, the horizontal summative evaluation will examine the:

- changes in the ability of Canadians to live and work in vibrant communities in the official language of their choice;
- increase in the number of Canadians who understand the benefits and have the tools needed to appreciate linguistic duality; and
- reinforcement of the capacity of the Government of Canada relating to official languages.

The horizontal summative evaluation will also provide an opportunity to consider new alternatives to facilitate decision-making in program planning and design, and the establishment of priorities for official languages.

The results of the horizontal summative evaluation will be a source of reliable and timely information for senior executives and Ministers of the various partner departments and agencies. The evaluation will be useful in many ways: it will contribute to the reporting mechanisms for Parliament and for Canadians; it will also enable federal partners to credibly account for results achieved for resources invested; and it will help improve policies and programs through the identification of lessons learned as well as best practices.

CONCLUSION

The Horizontal Results-based Management and Accountability Framework proposes a governance structure that clearly sets out the division of roles and responsibilities of Roadmap partners and establishes the formal processes and mechanisms to facilitate the Roadmap's implementation and performance measurement.

This approach is based on the active and responsible participation of all federal partners in all steps of the Roadmap, as well as the coordination of all partners' efforts. Ultimately, the HRMAF is a tool that will enable the Roadmap's federal partners to demonstrate sound management of the funds invested, the accountability exercised, and the results achieved.

FOR MORE INFORMATION

Department of Canadian Heritage
Official Languages Secretariat
25 Eddy Street
Gatineau, Quebec K1A 0M5

Telephone*: 819 997-0055

Toll-Free number*: 1 866 811-0055

TTY** (Toll-Free): 1 888 997-3123

Fax: 819 934-9199

E-mail: SLO-OLS@pch.gc.ca

Website: [http://www.canadianheritage.gc.ca/
pgm/slo-ols/index-eng.cfm](http://www.canadianheritage.gc.ca/pgm/slo-ols/index-eng.cfm)

* The Toll-Free lines have agents available to answer your questions, Monday to Friday, 8:00 a.m. to 6:00 p.m. (Eastern Time).

**The TTY is a telecommunication device for people who are deaf, hard of hearing, or speech-impaired.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Ministère du Patrimoine Canadien
Secrétariat des langues officielles
25, rue Eddy

Gatineau (Québec) K1A 0M5

Téléphone* : 819 997-0055

Ligne téléphonique sans frais* : 1 866 811-0055

ATME* (sans frais) : 1 888 997-3123

Télécopieur : 819 934-9199

Courrier électronique: SLO-OLS@pch.gc.ca

Site Web : <http://www.canadianheritage.gc.ca/pgm/slo-ols/index-fra.cfm>

* Des agents sont disponibles pour répondre à vos questions, du lundi au vendredi, de 8h00 à 18h00 (heures de l'est).
*L'ATME est un appareil de télécommunication pour les personnes sourdes, malentendantes ou qui ont des troubles de la parole.

CONCLUSION

Le Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats propose une structure de gouvernance qui établit clairement la répartition des rôles et des responsabilités des partenaires de la Feuille de route et met en place des processus et des mécanismes formels pour en faciliter la mise en œuvre et la mesure du rendement.

Cette approche se base sur une participation active et responsable des partenaires fédéraux à toutes les étapes de la Feuille de route ainsi que sur la coordination des efforts de tous. À terme, le CHGRR permettra aux partenaires fédéraux de la Feuille de route de démontrer la bonne gestion des ressources allouées, la responsabilisation exercée et les résultats atteints.

Deux enjeux seront au centre de l'évaluation sommative horizontale. D'une part, l'évaluation de la mise en œuvre examinera les modalités de fonctionnement de la Feuille de route et s'intéressera à la responsabilisation, à la gouvernance et aux mécanismes de prestation de services. Elle déterminera si :

- les ressources prévues ont été investies;
- les partenariats prévus ont été réalisés;
- les clientèles ciblées ont été rejointes; et
- les activités ont été réalisées comme prévu.

D'autre part, les questions d'évaluation des résultats aideront à déterminer dans quelle mesure la Feuille de route a atteint les résultats intermédiaires (voir la figure 1). Elles s'intéresseront donc :

- aux changements dans la capacité des Canadiens de vivre et de travailler au sein de communautés dynamiques dans la langue officielle de leur choix;
- à l'augmentation de la proportion de Canadiens qui sont conscients des avantages de la dualité linguistique et qui disposent d'outils pour l'apprécier; et
- au renforcement de la capacité du gouvernement du Canada en matière de langues officielles.

L'évaluation sommative horizontale offrira aussi l'occasion de mener une réflexion sur la prise en compte de nouvelles alternatives afin de faciliter le processus décisionnel en matière de planification et de conception de programmes et d'établissement des priorités touchant les langues officielles.

Les résultats de l'évaluation sommative horizontale constitueront une source de renseignements fiables et opportuns pour les cadres supérieurs et les ministres des divers ministères et agences partenaires. L'évaluation s'avèrera utile à plus d'un titre : elle contribuera aux mécanismes de la responsabilisation à l'égard du Parlement et des Canadiens; elle permettra aux partenaires fédéraux de rendre compte de façon crédible des résultats obtenus au moyen des ressources investies; et

Figure 5 : Les évaluations sommatives de la Feuille de route

Ministères / Agences	Évaluations sommatives individuelles	Avant février 2012 ¹	
	AINC	Développement économique	
APECA	Appui à l'immigration francophone (N-B)	Développement économique	
	BDPRH	Centre d'excellence	
CIC	Recrutement et intégration des immigrants		
CNRC	Centre de recherche en technologies langagières	Développement économique	
DEC	Développement économique	Développement économique	
DEO	Développement économique	Développement économique	
EFPC	Produits d'apprentissage linguistique	Développement économique	
IC / FedNor	Accès à la justice	Cadre de Responsabilisation et de Coordination	
JC	Contraventions	Apprentissage de la langue seconde ²	
	Éducation dans la langue de la minorité ³	Étude du CRTC	
PCH	Programme de traduction	Vie communautaire ⁴	
	Vitrines musicales pour les artistes	Cadre de Responsabilisation et de Coordination (SLO)	
	Alphabétisation	Fonds d'habilitation	
	Moyens des ONG ⁵	Projet pilote de garde d'enfants	
RHDCC	Formation, réseaux et accès aux services de santé	Industrie de la langue	
TPSGC	Portail linguistique du gouvernement du Canada	Bourses universitaires en traduction	

: əpuəbət

1 S'il y a lieu.

² Englobe Appui à l'enseignement de la langue seconde, Bourses d'été de langue et Moniteurs de langues officielles.

³ Englobe Appui à l'enseignement dans la langue de la minorité, Bourses d'étude de langue et Moniteurs de langues officielles.

⁴ Englobe Appui aux communautés, Fonds de développement jeunesse, Fonds de développement culturel et Collaboration intergouvernementale.

⁵ ONG : Organisation non gouvernementale.

La collecte et l'analyse systématiques de données pertinentes sur la Feuille de route s'effectueront dans le cadre d'une évaluation sommative horizontale conjointement supervisée par tous les partenaires fédéraux avant que l'initiative ne prenne

2.3.3 Évaluation sommative horizontale

- démontrer aux Canadiens comment les initiatives de la Feuille de route sont mises en œuvre;
- assurer la transparence des modalités d'exécution des diverses initiatives; et
- fournir une information fiable pour la prise de décision.

L'ensemble des mécanismes de la reddition de comptes (voir la figure 4) vise donc à :

Les Canadiens peuvent aussi s'informer des réalisations de la Feuille de route en consultant les *Rapports ministériels sur le rendement* des partenaires fédéraux, lesquels donnent suite aux engagements décrits dans les *Rapports sur les plans et priorités*, selon leurs architectures d'activités de programmes. De plus, le *Rapport sur le rendement du Canada*, publié annuellement, offre des renseignements sur la contribution de la Feuille de route aux objectifs globaux du gouvernement.

fin en mars 2013. Cette évaluation se conforme à la politique d'évaluation du Conseil du Trésor qui recommande la réalisation d'évaluations en temps opportun afin de répondre aux besoins reliés à la prise de décision.

Chaque ministère et agence partenaire effectuera une évaluation sommative de ses initiatives avant février 2012, s'il y a lieu (voir la figure 5). Ces évaluations porteront sur l'atteinte des résultats immédiats des initiatives individuelles et sur la manière dont ces résultats contribuent aux résultats immédiats de la Feuille de route. Ces évaluations constitueront une importante source d'informations pour l'évaluation sommative horizontale. Les *Rapports ministériels sur le rendement*, publiés tous les ans par les partenaires de la Feuille de route, offrent une source supplémentaire d'information.

Pour faciliter et optimiser le processus d'évaluation sommative horizontale qui se déroulera de janvier 2011 à novembre 2012, deux comités de travail seront créés : le Groupe de travail interministériel sur l'évaluation et le Comité directeur interministériel de l'évaluation, respectivement composés d'évaluateurs principaux et de chefs d'évaluation des partenaires fédéraux. Ces deux comités auront pour mandat de superviser la conception et la réalisation de l'évaluation.

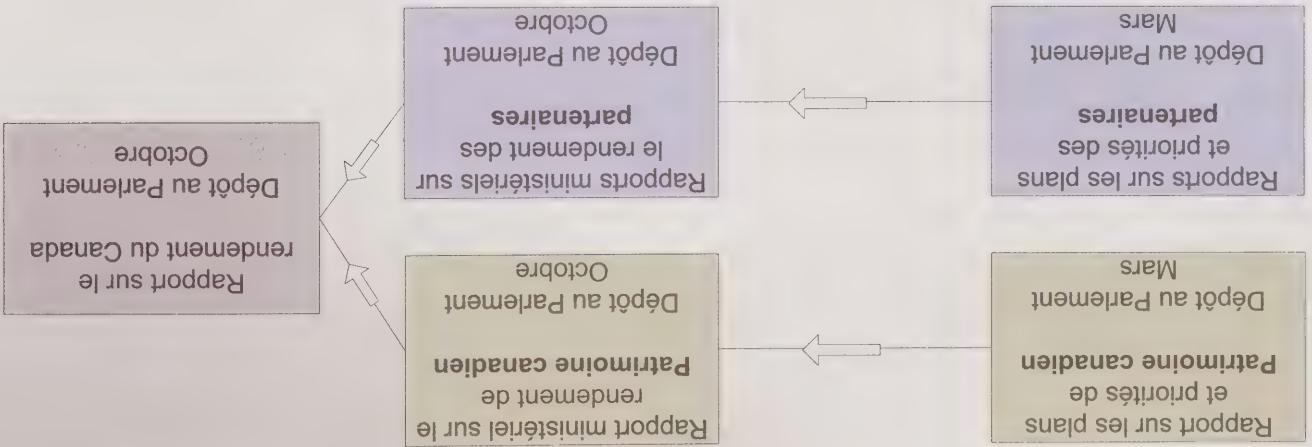


Figure 4 : La reddition de comptes annuelle de la Feuille de route

2.3.2 Reddition de comptes

- fournir de l'information à jour et en temps opportun pour soutenir la prise de décision;
- faire le suivi annuel des allocations budgétaires; et
- répondre aux exigences de la responsabilisation et des rapports sur le rendement.

- des indicateurs de rendement qui permettent de comparer les résultats atteints et les objectifs fixés. La pertinence, la crédibilité, la clarté, la précision, la fiabilité, la comparabilité, la cohérence et la faisabilité sont autant de critères qui ont servi à l'élaboration des indicateurs;

- des données de référence;
 - des dates de réalisation des cibles; et
 - des cibles de rendement;
- données;
- des responsabilités pour la collecte de
 - la fréquence de la collecte de données;
 - partenaires fédéraux;

A chaque indicateur correspondent une cible à atteindre, une date de réalisation et, lorsque possible, des données de référence. De plus, le dialogue continu avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, la communauté scientifique et universitaire, les communautés et les autres bénéficiaires des initiatives de la Feuille de route assure la cœllellette et la validation des données. La mesure continue du rendement permet d'effectuer les activités suivantes :

- examiner le rendement de chaque initiative;
- décider des ajustements nécessaires pour assurer l'atteinte des résultats escomptés;



2.2 Gérance et gestion des risques

Mettre en application une gérance adéquate permet d'assurer la mise en place d'un système de contrôle à la fois intégré et efficace en ce qui concerne la gestion financière de manière à respecter les exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor et à mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques qui présente des réponses adaptées aux risques identifiés.

2.2.1 Gestion financière

La gestion des investissements de la Feuille de route permet d'avoir un portrait intégré de l'information financière au niveau des initiatives et des organismes, facilitant ainsi la planification, le suivi et la reddition de comptes des initiatives de la Feuille de route.

Les partenaires fédéraux demeurent responsables de la mise en œuvre de leurs propres programmes, en accord avec le mandat qui leur est assigné et avec le soutien de l'Agent financier supérieur de chaque institution. De plus, ils doivent fournir au Secrétariat des langues officielles, au moins deux fois par année, l'information financière sur leurs initiatives en s'assurant de sa qualité et de sa fiabilité. Les renseignements obtenus sont colligés tous les ans dans le *Rapport sur les plans et priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement* de Patrimoine canadien (sous la rubrique des initiatives horizontales).

Pour les initiatives de la Feuille de route comme pour leurs autres programmes, les partenaires fédéraux suivent les procédures financières établies par les organismes centraux.

2.2.2 Gestion des risques

L'ampleur de l'exercice de coordination et de reddition de comptes d'une initiative horizontale comme la Feuille de route génère des défis officiels collige les informations transmises par les partenaires fédéraux impliqués et d'initiales mises en œuvre rend complexes les activités de suivis, de collecte et d'analyse de l'information.

Deux stratégies viennent faciliter la gestion des risques de la Feuille de route :

- Une stratégie de gestion des risques identifie les principaux risques liés à la mise en œuvre de la Feuille de route et propose des moyens pour atténuer les effets négatifs potentiels de ces risques. Les risques sont évalués en fonction de leur impact et de leur probabilité. Le développement de stratégies d'atténuation pour chacun de ces risques maximise les chances d'atteindre les objectifs globaux de la Feuille de route; et
- Une stratégie globale de rendement identifie comment et à quelle fréquence est mesurée la progression vers l'atteinte de résultats. Un suivi périodique des progrès des initiatives permet de maximiser les chances d'atteinte des résultats prévus et favorise une réaction rapide en cas de problème.

2.3 Résultats et rendement

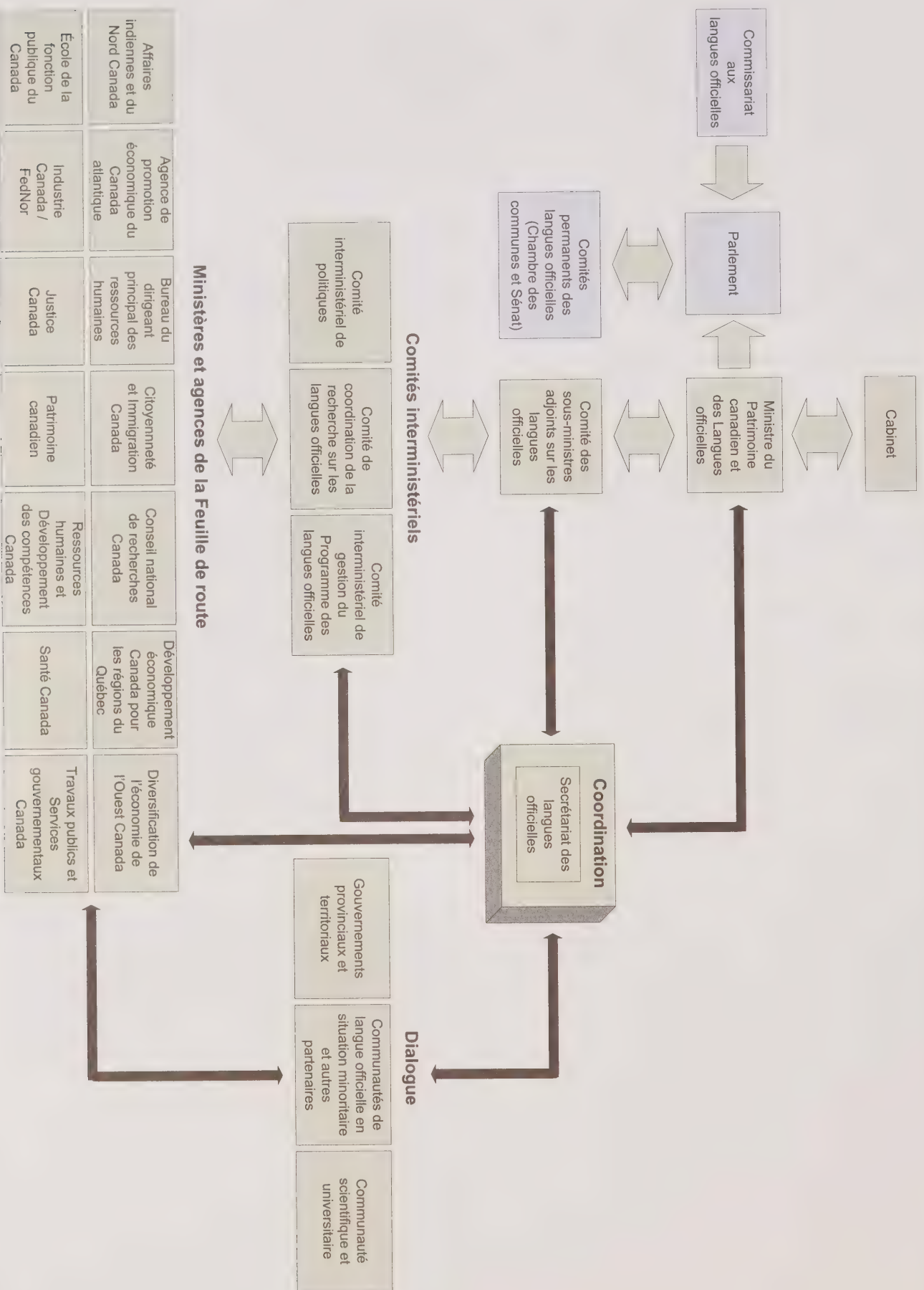
Pour mesurer le rendement et démontrer les résultats de la Feuille de route, le CHGRR comporte trois stratégies intégrées : la stratégie de mesure du rendement, la stratégie de reddition de comptes et la stratégie d'évaluation. Ces stratégies aident à guider la prise de décision afin d'optimiser les ressources investies (voir la figure 3).

2.3.1 Mesure du rendement

Développée à partir du modèle logique de la Feuille de route (et des modèles logiques des diverses initiatives), la stratégie de mesure du rendement du CHGRR est un processus continu de cueillette, d'analyse et d'utilisation de l'information sur les résultats de la Feuille de route.

Tout au long de la période de mise en œuvre de la Feuille de route, le Secrétariat des langues officielles collige les informations transmises par les partenaires (ressources utilisées, activités réalisées et résultats atteints) au moyen d'un système de gestion de l'information sur le rendement.

Figure 2 : La structure de gouvernance de la Feuille de route



D'autres entités sont chargées de s'assurer que le gouvernement du Canada respecte ses obligations en matière de langues officielles :

- Le Commissariat aux langues officielles veille au respect de la *Loi sur les langues officielles*. Pour ce faire, le commissaire aux langues officielles mène des enquêtes à la suite de plaintes reçues et fait des recommandations à l'institution visée. Le commissaire peut également déposer un rapport au Parlement si aucune suite n'est donnée à ses recommandations. Le commissaire peut outre exercer un recours judiciaire auprès de la Cour fédérale ou comparaître à titre d'intervenant. Chaque année, le commissaire dépose au Parlement un rapport d'activités du Commissariat pour l'année précédente; et

- l'élaboration et la coordination de la position du gouvernement dans les litiges mettant en cause des droits linguistiques;
- l'élaboration d'orientations à l'égard des droits linguistiques; et
- l'examen des initiatives, des programmes et des orientations politiques susceptibles d'influencer les langues officielles pour en dégager les implications juridiques.

Le Groupe du droit des langues officielles du ministère de la Justice assure également des fonctions de coordination notamment :

- d'appuyer le Comité des sous-ministres adjoints sur les langues officielles;
- de coordonner l'action gouvernementale;
- de coordonner la reddition de comptes de la Feuille de route; et
- de sensibiliser les institutions fédérales aux engagements et aux priorités gouvernementales dans le cadre de leurs obligations par rapport à la *Loi sur les langues officielles*.

2.1.2 Dialogue

Le gouvernement du Canada travaille avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, les communautés et l'ensemble des Canadiens pour mettre en œuvre la Feuille de route. Voici quelques activités qui favorisent le dialogue et le partage d'information :

- la Conférence ministérielle sur la francophonie canadienne qui a lieu tous les ans favorise les échanges entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux et renforce la collaboration intergouvernementale et le partage d'information;
- les rencontres avec les représentants des communautés offrent l'occasion de discuter de l'élaboration ou de la mise en œuvre de politiques et de programmes; et
- les travaux de recherche de la communauté scientifique et universitaire apportent des informations de qualité qui contribuent à améliorer la compréhension de l'évolution de la situation des langues officielles partout au pays. Les résultats de recherche éclairent la réflexion et enrichissent les discussions.

- Les comités permanents sur les langues officielles de la Chambre des Communes et du Sénat exercent des rôles de surveillance de l'application de la *Loi sur les langues officielles* et du cadre législatif en vigueur. Ces comités examinent les rapports annuels du commissaire aux langues officielles, du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles et du président du Conseil du Trésor. Le ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles et d'autres ministres peuvent être appelés à comparaître devant les deux comités concernant le Programme des langues officielles dont la Feuille de route.

2 MISE EN ŒUVRE DE LA FEUILLE DE ROUTE

2.1 Responsabilisation

Afin d'assurer une gouvernance adéquate et d'entretenir un dialogue constructif avec les intervenants, la mise en place de mécanismes de responsabilisation pour mettre en œuvre la Feuille de route constitue une priorité.

2.1.1 Gouvernance

La gouvernance d'une initiative horizontale comme la Feuille de route s'avère complexe en raison du grand nombre de partenaires fédéraux et d'initiatives. Afin de faciliter les activités de mise en œuvre et de reddition de comptes, une structure de gouvernance formelle a été établie (voir la figure 2).

La responsabilité de la mise en œuvre de la Feuille de route est partagée entre le ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles⁴ et ses homologues des ministères et agences partenaires. Le Ministre est appuyé par un Comité des sous-ministres adjoints sur les langues officielles qui agit au nom des 14 partenaires fédéraux de la Feuille de route et assure aussi la direction du Programme des langues officielles. Le Comité prend des décisions et veille à la coordination des actions des partenaires fédéraux. Il assure également la direction de la mise en œuvre du CHGR et supervise l'évaluation sommative horizontale de la Feuille de route.

Trois comités interministériels appuient le Comité des sous-ministres adjoints sur les langues officielles :

- Le Comité interministériel de politiques offre un forum d'échange d'information aux partenaires fédéraux afin de présenter une approche commune à l'égard du Programme des langues officielles;

- Le Comité interministériel de gestion du Programme des langues officielles facilite et structure la coordination interministérielle du Programme des langues officielles, et plus particulièrement de la Feuille de route, notamment en évaluant sa mise en œuvre et en renforçant l'ensemble des processus de gestion et de reddition de comptes; et
- Le Comité de coordination de la recherche sur les langues officielles veille à ce que la recherche sur les langues officielles soit menée de manière coordonnée et que ses résultats soient largement diffusés.

Cette structure de gouvernance favorise la participation active des partenaires fédéraux aux activités suivantes :

- les différentes facettes opérationnelles de la mise en œuvre de la Feuille de route;
- la prise de décision informée; et
- l'établissement de mécanismes rigoureux de reddition de comptes afin d'atteindre les résultats escomptés.

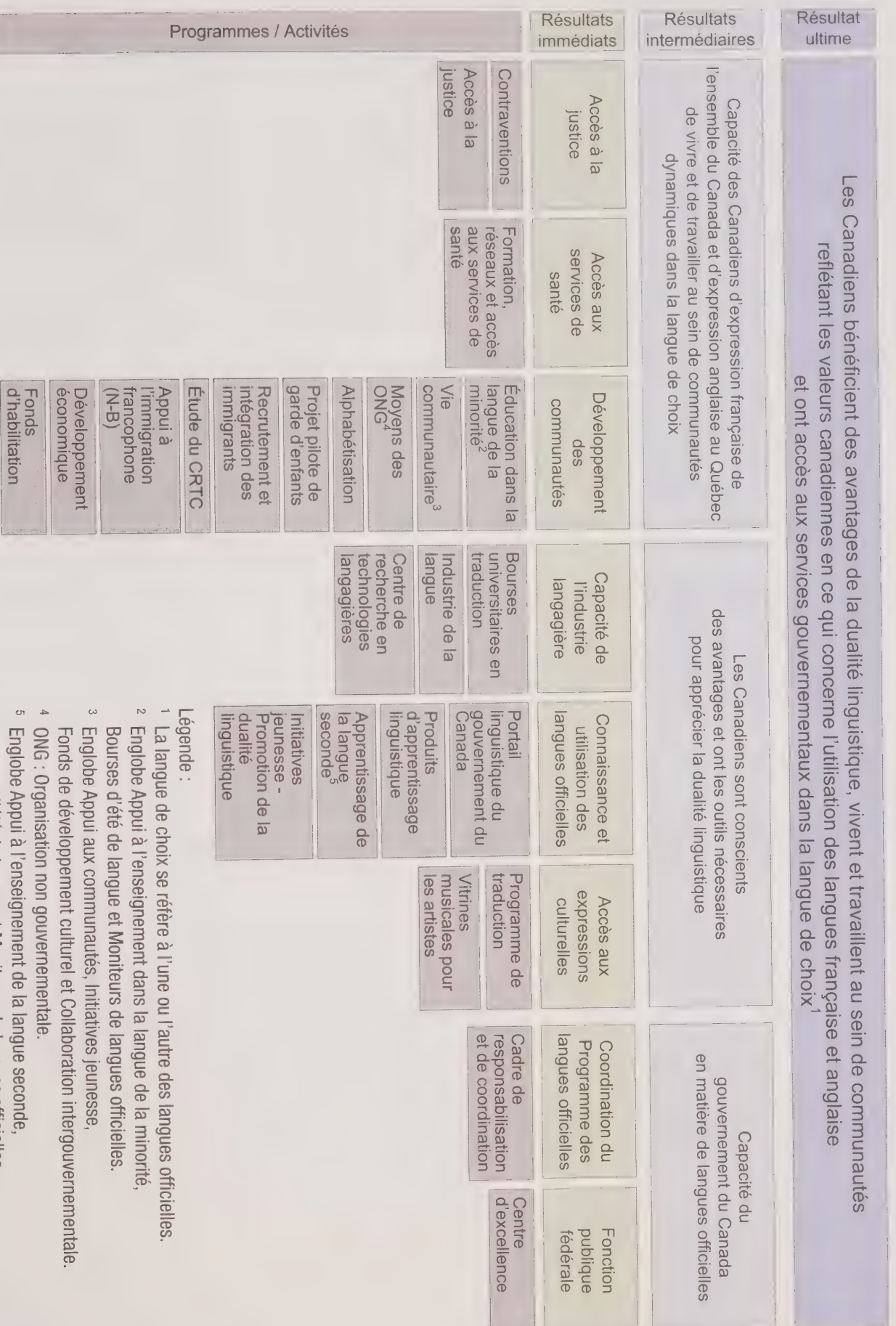
La structure de gouvernance clarifie les rôles et les responsabilités des partenaires fédéraux et du Secrétariat des langues officielles : les partenaires fédéraux de la Feuille de route demeurent responsables de la gestion des programmes et des ressources qui leur sont attribués, ainsi que de la reddition de comptes sur les résultats planifiés et accomplis; ils sont spécifiquement tenus de rendre compte au Secrétariat des langues officielles de la planification et du rendement des initiatives financées par les fonds de la Feuille de route.

Le Secrétariat des langues officielles est notamment chargé :

- d'appuyer le Ministre responsable des langues officielles ainsi que les cadres supérieurs des ministères, institutions et organismes fédéraux dans la coordination de l'ensemble des activités du gouvernement en matière de langues officielles;

⁴ Le ministre du Patrimoine canadien est aussi responsable des langues officielles et est, à ce titre, responsable de la mise en œuvre de la Feuille de route.

Figure 1 : Le modèle logique de la Feuille de route



A court terme, l'atteinte de ce résultat ultime est tributaire de huit résultats immédiats. D'une part, il s'agit promouvoir :

- un accès continu et accru à des services de justice dans les deux langues officielles;
- un accès continu et accru à des services de santé dans les deux langues officielles;
- le développement social et économique des communautés;
- une meilleure connaissance et utilisation des deux langues officielles;
- un meilleur accès aux expressions culturelles des deux groupes linguistiques.

D'autre part, la Feuille de route permettra de renforcer :

- la capacité de l'industrie langagière;
- la coordination du Programme des langues officielles;
- la dualité linguistique au sein de la fonction publique fédérale.

Entre le résultat ultime à long terme et les résultats immédiats à court terme, trois résultats intermédiaires sont attendus :

- accroître la capacité des Canadiens d'expression française de l'ensemble du Canada, et d'expression anglaise du Québec, de vivre et de travailler au sein de communautés dynamiques dans la langue officielle de leur choix;
- accroître la proportion de Canadiens qui sont conscients des avantages de la dualité linguistique et qui ont les outils nécessaires pour l'apprécier;
- renforcer la capacité du gouvernement du Canada en matière de langues officielles.

1.2 Modèle logique

Des initiatives concrètes, notamment en matière de développement économique et culturel et d'éducation appuient le développement des communautés dans leur vie quotidienne et leur milieu de travail. La Feuille de route propose également des investissements additionnels dans le domaine de l'industrie langagière, la traduction et la jeunesse pour permettre à tous les Canadiens de bénéficier davantage de la dualité linguistique en ayant à leur portée des outils appropriés.

Ces nouvelles initiatives viennent s'ajouter aux investissements qui ont permis au gouvernement du Canada d'améliorer l'accès aux services dans les deux langues officielles, particulièrement dans les domaines de la justice et de la santé. Ces initiatives sont mises en œuvre dans le cadre du Programme des langues officielles qui regroupe l'ensemble des activités permettant à l'administration fédérale de remplir les obligations et les engagements du gouvernement aux termes de la Loi sur les langues officielles.

Le texte complet de la Feuille de route est disponible sur le site Web du ministère du Patrimoine canadien à <http://www.pch.gc.ca/pgm/slo-ols/pubs/08-13-LDL/index-fra.cfm>

Le modèle logique illustre comment les initiatives de la Feuille de route contribuent aux résultats attendus (voir la figure 1) en liant les activités et les divers niveaux de résultats attendus.

À long terme, la Feuille de route vise à permettre aux Canadiens de bénéficier des avantages de la dualité linguistique, de vivre et de travailler au sein de communautés reflétant les valeurs canadiennes en ce qui concerne l'utilisation des langues française et anglaise, ainsi que d'avoir accès aux services gouvernementaux dans la langue officielle de leur choix. Ce résultat est basé sur la participation de tous les Canadiens à la dualité linguistique et sur l'appui aux communautés.

1 PRÉSENTATION DE LA FEUILLE DE ROUTE

1.1 Brève description

Annoncée en juin 2008, la Feuille de route est une initiative horizontale qui concrétise l'engagement du gouvernement du Canada en faveur de la dualité linguistique. Cet engagement a d'abord été inscrit dans le discours du Trône de 2007, puis dans le budget de 2008. Depuis, il se matérialise progressivement par la mise en œuvre des différentes initiatives de la Feuille de route.

La Feuille de route résulte des consultations menées par le gouvernement du Canada ainsi que des nombreux travaux réalisés par des intervenants clés, notamment les communautés de langue officielle en situation minoritaire (les communautés), les comités parlementaires sur les langues officielles et le Commissariat aux langues officielles.

Grâce à la Feuille de route, le gouvernement du Canada bonifie son appui aux domaines de la santé, de l'immigration, de la justice, du développement économique et des arts et de la culture, et ce, afin d'accroître la capacité des Canadiens d'expression française dans l'ensemble du pays, et d'expression anglaise au Québec, de vivre et de travailler au sein de communautés dynamiques dans la langue officielle de leur choix.

Noms des partenaires fédéraux de la Feuille de route		Fonds alloués (en millions \$)
1. Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) ¹		0,4
2. Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)		16,2
3. Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) ²		17,0
4. Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)		20,0
5. Conseil national de recherches Canada (CNRC)		10,0
6. Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC)		10,2
7. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)		3,2
8. École de la fonction publique du Canada (EFP)		2,5
9. Industrie Canada / Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (IC / FedNor)		10,5
10. Justice Canada (JC)		93,0
11. Patrimoine canadien (PCH) • Secrétariat des langues officielles (SLO)		611,0
12. Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDC) ³		94,0
13. Santé Canada (SC)		174,3
14. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		34,0
Total		1 109,8

Tableau 1 : Les engagements financiers de la Feuille de route 2008-2013

¹ Après l'annonce de la Feuille de route et pour des raisons d'efficacité dans la mise en œuvre des programmes au profit des communautés dans le Nord, le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada a été ajouté comme partenaire de la Feuille de route. Des fonds sont transférés par le ministère de l'Industrie à cette fin.

² Créé en 2009, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines regroupe l'Agence de la fonction publique du Canada et les secteurs du Secrétariat du Conseil du Trésor qui s'occupent de la rémunération et de ressources humaines.

³ En 2008, le ministère des Ressources humaines et développement social Canada a pris le nom de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

INTRODUCTION

Ce document présente le Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CHGR) de la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir* (Feuille de route). Il s'agit d'un investissement à l'échelle gouvernementale sans précédent totalisant 1,1 milliard de dollars sur cinq ans, réparti entre 14 agences et ministères fédéraux (voir le tableau 1).

Le CHGR décrit brièvement la Feuille de route en identifiant les partenaires fédéraux et le financement alloué. Il dépeint aussi le modèle logique de la Feuille de route en présentant la structure des résultats attendus.

Enfin, le document décrit la mise en œuvre de la Feuille de route en :

- présentant les mécanismes de responsabilisation, notamment la structure de gouvernance et la manière dont le gouvernement du Canada entretient un dialogue continu avec les différents intervenants dans le domaine des langues officielles;
- exposant les mécanismes mis en place pour assurer une gestion adéquate de la Feuille de route; et
- expliquant comment les résultats de la Feuille de route seront mesurés et évalués par la mise en place de stratégies de mesure du rendement, de reddition de comptes et d'évaluation.

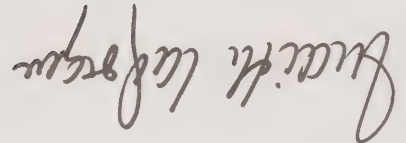
Le CHGR, développé en fonction des principes de saine gestion propres au gouvernement du Canada, permettra de surveiller et d'évaluer la mise en œuvre de la Feuille de route, et de faciliter le processus décisionnel et l'élaboration de politiques.

PRÉFACE

La Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir est une initiative horizontale qui reflète l'engagement du gouvernement du Canada envers la dualité linguistique et les communautés de langue officielle en situation minoritaire. L'investissement de 1,1 milliard de dollars qui accompagne la Feuille de route est réparti entre 14 partenaires fédéraux.

Le Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation améliore la coordination et assure la mise en œuvre efficace de la Feuille de route. Conçu de manière à respecter les principes de saine gestion du gouvernement du Canada, ce cadre se conforme à l'engagement du gouvernement fédéral de rendre compte de ses activités aux Canadiens. Il permettra à tous les partenaires fédéraux de la Feuille de route de démontrer la bonne gestion qu'ils ont exercée ainsi que les résultats atteints.

Le Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats permettra aussi au gouvernement de surveiller et d'évaluer la mise en œuvre de la Feuille de route et d'utiliser cette information pour faciliter le processus décisionnel et l'élaboration des politiques.



Judith A. LaRocque

Sous-ministre

Ministère du Patrimoine canadien

TABLE DES MATIÈRES

FEUILLE DE ROUTE POUR LA DUALITÉ LINGUISTIQUE
CANADIENNE 2008-2013 : AGIR POUR L'AVENIR

CADRE HORIZONTAL DE GESTION
ET DE RESPONSABILISATION AXÉ SUR LES RÉSULTATS

PRÉFACE.....4

INTRODUCTION.....5

1. PRÉSENTATION DE LA FEUILLE DE ROUTE.....6

1.1 Brève description6

1.2 Modèle logique.....7

2. MISE EN ŒUVRE DE LA FEUILLE DE ROUTE.....9

2.1 Responsabilisation.....9

2.1.1 Gouvernance.....9

2.1.2 Dialogue.....10

2.2 Gérance et gestion des risques.....12

2.2.1 Gestion financière.....12

2.2.2 Gestion des risques.....12

2.3 Résultats et rendement.....12

2.3.1 Mesure du rendement.....12

2.3.2 Reddition de comptes.....13

2.3.3 Évaluation sommative horizontale.....14

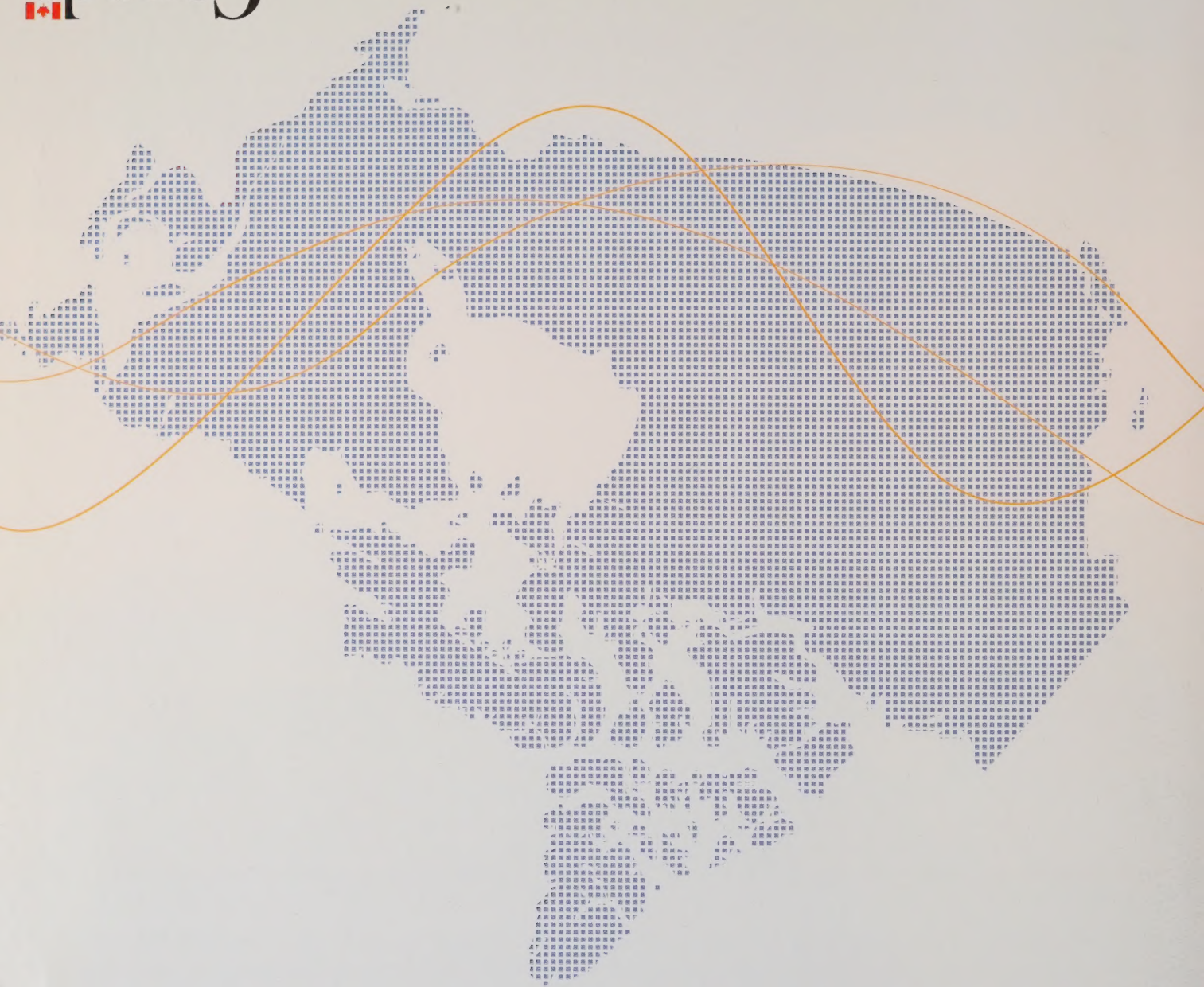
CONCLUSION.....17

Cette publication est disponible sur demande en médias substitués.
Cette publication est disponible en formats PDF et HTML
à l'adresse internet suivante : <http://www.pch.gc.ca>.
©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2009.
No. de catalogue CH14-23/2009
ISBN 978-1-100-50062-1



FEUILLE DE ROUTE POUR LA DUALITÉ LINGUISTIQUE CANADIENNE 2008-2013 : AGIR POUR L'AVENIR CADRE HORIZONTAL DE GESTION ET DE RESPONSABILISATION AXÉ SUR LES RÉSULTATS





FEUILLE DE ROUTE POUR LA DUALITÉ LINGUISTIQUE CANADIENNE 2008-2013 : AGIR POUR L'AVENIR CADRE HORIZONTAL DE GESTION ET DE RESPONSABILISATION AXÉ SUR LES RÉSULTATS

